

Самое важное – построение доверительных взаимоотношений с клиентами

Статья посвящена построению системы контроля качества в банке для повышения предоставляемого клиентам сервиса.

А. ЛЕГКАЯ, начальник управления контроля качества ПАО «МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК»

Каждый из нас является клиентом, так как ежедневно, куда бы ни обратились, мы получаем какие-либо услуги. Поэтому важно не только предложить удобный и доступный продукт или услугу, но и быть тем банком, с которым и клиент, и его семья, друзья взаимодействуют не однократно, а на протяжении многих лет, совместно решая свои жизненные задачи. ПАО «МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК» – в числе тех банков, для которых самое важное – построение доверительных взаимоотношений с клиентами.

Единая система контроля качества

В каждой организации должно быть подразделение, которое решает все вопросы и проблемы клиента, и банк не исключение. В 2010 г. систему контроля клиентского сервиса в нашем банке нельзя было назвать сбалансированной: жалобы клиентов по различным продуктам и услугам передавались в профильные подразделения, каждое из которых применяло свой собственный подход к их рассмотрению. Такой принцип построения взаимоотношений с клиентами был недостаточно эффективен.

Для изменения ситуации требовалась единая система контро-

ля качества, обязательные компоненты которой охватили бы все процессы и этапы работы с обращением, помогли наладить взаимодействие всех участников процесса, а также значительно улучшили бы качество обслуживания клиентов. Среди обязательных компонентов такой системы мы выделили следующие:

- централизация всей претензионной работы в одном подразделении;
- автоматизация процесса работы;
- стандартизация работы с обращениями и соблюдение данных стандартов;

- управление ресурсами;
- управление коммуникациями;
- проактивная работа;
- наделение полномочиями и контроль исполнения принятых решений;
- контроль качества обслуживания.

Банк поэтапно создавал, совершенствовал и запускал каждую из этих «шестеренок» единого механизма (рис. 1).

На первом этапе было принято решение о **централизации** работы с обращениями и претензиями клиентов в одном подразделении. Для рассмотрения всех

Рис. 1. Единая система контроля качества



Рис. 2. Плакат по стандартам обслуживания клиентов

Помните, что КЛИЕНТ НУЖДАЕТСЯ В ВАШЕМ ВНИМАНИИ

проявляйте терпение и доброжелательность при работе с каждым из клиентов



вопросов клиентов, касающихся *продуктов, услуг, качества обслуживания*, поступающих через различные каналы связи, было создано Управление контроля качества.

Централизация работы с обращениями клиентов на базе одного подразделения (управления) позволила:

- внедрить единый учет и контроль всего объема поступающих обращений;
- оптимизировать сроки рассмотрения обращений;
- обеспечить качественное рассмотрение и подготовку ответов на экспертном уровне;
- систематизировать обращения по тематике и ответственным за рассмотрение;

■ утвердить регламент взаимодействия подразделений при рассмотрении обращений.

Позднее решили вопрос об **автоматизации данного процесса**. На базе имеющегося программного обеспечения была разработана Система регистрации обращений, которая предоставляла следующие функциональные возможности:

- единый «вход» и «базу регистрации обращений» для всех подразделений – участников процесса рассмотрения обращений, интегрированную с АБС;
- сегментирование входящего потока обращений по типам обращений (претензия, благодарность, идея, заявление и пр.), темам, уровню сложности, типам

клиентов (физическое лицо, VIP, сотрудник и пр.), установление приоритетов при рассмотрении обращений;

■ гибкое управление процессами при работе с обращениями (наличие статусов для обращений, ролей для пользователей, возможность изменения тем, переадресации и пр.);

■ многоуровневый контроль исполнения (персональный контроль, уровни руководителя группы/отдела/ начальника управления);

■ фиксацию истории взаимодействия с клиентом;

■ систему онлайн-оповещения для ответственного подразделения о поступлении обращений на этапе заведения регистра-

Abstract. The article is devoted to the construction of a quality control system in the bank to enhance the services provided to customers.

Keywords. Client, bank, trust relationship, customer service quality control system.

Ключевые слова. Клиент, банк, доверительные отношения, система контроля качества обслуживания клиентов.

ционной карты в отделении или контакт-центре;

■ оперативный доступ к информации об обращении и ходе его рассмотрения для любого сотрудника фронт-линии.

По мере того как накапливалась информация, в системе появилась возможность обрабатывать различные статистические данные, отслеживать тенденции по характеру обращений и каналам поступления, проводить анализ бизнес-процессов в целях их улучшения.

Анализ базы обращений клиентов показал, что существенная часть жалоб связана с качеством обслуживания в офисах. Чтобы повлиять на эту ситуацию, были разработаны и утверждены единые Стандарты обслуживания клиентов, обязательные для всех сотрудников фронт-линии. Были проведены мероприятия по внедрению этих стандартов и обучению сотрудников, и уже через шесть месяцев появились первые результаты проделанной совместной работы – существенно снизилось число нарушений при работе с клиентами.

В целях осуществления контроля соблюдения утвержденных в банке Стандартов обслуживания клиентов стали использовать такие инструменты, как выездные открытые и тайные, а также дистанционные проверки работы сотрудников отделений, контроль характера поступающих обращений и претензий клиентов, проведение опросов клиентов о качестве полученного обслуживания (рис. 2).

При дальнейшем анализе полученных статистических обнаружилось, что часть вопросов и жалоб клиентов могла быть решена «на месте», т. е. при первом обращении клиента в банк. В связи с чем руководством банка было принято решение о предоставлении некоторых полномочий руководителям отделений для принятия решений в рамках обслуживания на местах. Эта мера позволила значительно сократить объем поступа-

ющих претензий, обеспечила быстрое урегулирование отдельных вопросов, а также повысила лояльность клиентов.

Управление коммуникациями

Важной составляющей Системы контроля качества, без которой все вышеперечисленные мероприятия не будут эффективны, является управление коммуникациями.

Срок рассмотрения обращения напрямую зависит от налаженной коммуникации всех задействованных в процессе подразделений. Важно, чтобы все

участники процесса совместно и слаженно работали над решением вопроса клиента. Поэтому срок предоставления обратной связи подразделениями на запросы по обращениям в банке строго регламентирован для любых ситуаций.

Именно при возникновении нестандартных ситуаций особенно важно выстроить эффективное взаимодействие с внутренними службами. Каждое подразделение понимает всю важность оперативного решения конфликтной ситуации с клиентом и сохранения его лояльности к банку.

Рис. 3 Плакат по качеству обслуживания

**МОСКОВСКИЙ
КРЕДИТНЫЙ БАНК**

Уважаемые клиенты!

Если Вам не понравилось обслуживание в нашем Отделении, Вы можете сообщить об этом:



**Чекусовой
Анне Викторовне**
Директору Отделения
«Рязанский проспект»
E-mail: chekusova@mkb.ru



**Легкой
Анастасии Михайловне**
Начальнику Управления
контроля качества
Телефон горячей линии:
+7 (903) 152 58 48
E-mail: anastassia@mkb.ru

Время приема звонков:
Пн.-Чт.: 10:00 - 18:00, Пт.: 10:00 - 16:45

Ваши отзывы помогают Банку меняться к лучшему!

Проактивный подход

Мы стремимся применять **проактивный подход** во всех вопросах: управлять ситуацией; действовать, не дожидаясь наступления негативного события, в том числе и в обслуживании клиентов. Проактивность позволяет сократить расходы на решение проблем клиента, которые могут возникнуть в будущем. Проактивный подход, безусловно, помогает банку налаживать и совершенствовать внутренние процессы. Для оперативного урегулирования вопросов клиентов создана горячая линия: в каждом отделении банка есть информационный стенд с прямыми контактами директора отделения и начальника Управления контроля качества, и каждый клиент может обратиться по ним с жалобой, вопросом или предложением. Такие обращения обрабатываются в приоритетном порядке (рис. 3).

Помимо жалоб, клиенты часто делятся своими пожеланиями и

предложениями об изменении процессов, продуктов банка. Момент, когда клиент направил свою идею в банк, – это начало построения доверительных отношений. Стремление клиента внести свой вклад в развитие банка действительно ценно! Для предложений, пожеланий и идей клиентов в банке есть несколько отдельных каналов: клиент может обратиться с идеей через опросный ящик, размещенный в каждом офисе банка; оставить предложение с помощью электронной формы на сайте через интернет-банк или контакт-центр.

Ни одна идея клиента не остается без внимания. Нам важен каждый отклик клиента, мы стремимся реализовать самые интересные и полезные идеи и предложения, часть из них уже успешно функционирует.

Для повышения результативности и качества работы с обращениями для сотрудников Управления контроля качества была внедрена система мотивации,

состоящая из сбалансированных компонентов материальной и нематериальной мотивации.

Основными критериями для работников являются объемы, сроки и качество рассмотрения, для руководителей – коллективный результат, включающий не только сроки, объемы и качество, но и анализ базы обращений и выявление вопросов проблемного, системного и массового характера. Мотивация персонала значительно повышает способность коллектива Управления слаженно и плодотворно трудиться.

Таким образом, все компоненты Системы контроля качества не могут применяться по отдельности, но только вместе дают необходимый результат. При этом для каждой организации будут свои собственные компоненты, которые помогут поддерживать или даже повысить качество предоставляемых клиентам услуг.

ИНФОРМБАНК

Банк России допустил возможность пересмотра сделки по продаже «Рокетбанка» группе QIWI

В ЦБ РФ заявили, что сделка была заключена до введения в «ФК Открытие» временной администрации и может быть пересмотрена, сообщает РБК.

Сделка по продаже группе QIWI принадлежащих банку «ФК Открытие» брендов и технологических решений «Рокетбанка» и «Точки» может быть пересмотрена, сообщили РБК в Банке России. «Сделка была заключена до введения временной администрации в банк "Открытие". Сейчас временная администрация изучает детали этой сделки с точки зрения ее влияния на стоимость активов банка и его издержек. По результатам анализа сделка будет либо подтверждена, либо пересмотрена», – говорится в поступившем в РБК сообщении Банка России.

Гендиректор QIWI Сергей Солонин 5 октября сообщил журналистам, что группа выкупила у саниремого банка «ФК Открытие» бренды digital-банков «Точка» и «Рокетбанк». «Мы приобрели только программное обеспечение и бренд. Сумму сделки мы не раскрываем», – сказал Солонин.

В банке «ФК Открытие» РБК пояснили, что для действующих клиентов «Рокетбанка» и «Точки» ничего не изменится. «В рамках тестируемой мультибанковской модели "Открытие" используется программное обеспечение "Точки" и "Рокета". "ФК Открытие" также продолжит оставаться расчетным банком для действующих клиентов "Рокетбанка" и "Точки" и оказывать услуги процессинга», – сказал собеседник РБК.

«Рокетбанк» и «Точка» упоминались в пресс-релизе Банка России о санации «ФК Открытие» в числе финансовых организаций и специализированных сервисов, входящих в периметр сделки.

Зампред Банка России Василий Поздышев в интервью Reuters сказал, что временная администрация «ФК Открытие» планирует «развязать» холдинг и банк, и часть попавших в периметр санации компаний может быть продана. Он также сказал, что после введения в «ФК Открытие» временной администрации та приостановила реализацию ряда сделок, заключенных незадолго до запуска процедуры оздоровления банка. Однако, по словам Поздышева, сумма этих сделок «незначительна».